

Krizbai János[✧]

Fejlesztési kihívások versus intézményesült szervezeti kultúra a haderőben

DOI 10.17047/HADTUD.2024.34.4.65

A tanulmány a honvédségi fejlesztési célkitűzésekhez kapcsolódóan az intézményi megközelítés felhasználásával elemzi a szervezetfejlesztés lehetőségeit és akadályait a bürokratikus, hierarchikus szervezetekben. Kiemelt vizsgálati kérdés, hogyan tud az ilyen típusú szervezet a dinamikusan változó környezethez alkalmazkodni.

KULCSSZAVAK: intézmény, intézményesülés, szervezetfejlesztés

Development Challenges Versus Institutionalized Organizational Culture in the Armed Forces

The study analyzes the opportunities and obstacles of organizational development in bureaucratic, hierarchical organizations using the institutional approach, in relation to the current development objectives of the Hungarian Armed Forces. A prominent research question is how this type of organization can adapt to the dynamically changing environment.

KEYWORDS: institution, institutionalization, organizational development

Bevezetés

Trendkutatók az ezredfordulón – még a mesterséges intelligencia (MI) széleskörű térnyerése előtt – jelezték, hogy alapjaiban új helyzet elé kerülnek a 21. század társadalmi és azok alrendszerei. Gerd Gerken *A 2000. év trendjei* című műve bevezetőjében írja: „Következtesen és tudatosan el kell búcsúznunk mind attól, amiben eddig hittünk, amitől eddig teljesítőképeseek és sikeresek voltunk.”¹ Ezek a megállapítások ma már életkortól függetlenül a mindennapokban állítják próbák elé az embereket, hiszen globalizált világunk a korábbiakban elképzelhetetlen ütemmel írja fölül korábbi

✧ Nemzeti Közszoigálati Egyetem, Hadtudományi és Honvédtisztképző Kar –
Ludovika University of Public Service, Faculty of Military Sciences and Officer Training;
e-mail: j.krizbai@gmail.com; <https://orcid.org/0000-0001-5724-6560>

1 Gerken 1993, 28.

gyakorlataikat. Nem csak életstratégiánkat kell átértékelni, hanem azt is, ahogy naponta tesszük dolgainkat és ez a legnehezebb.

A bevezető gondolatok szellemében az aktuális honvédségi fejlesztésekhez kapcsolódóan a használt fogalomkör gyakorlatiasabb megközelítésével szeretném a figyelmet azokra a kérdésekre irányítani, amelyek a környezeti változások nyomása, vagy éppen a tudományos divatok miatt korábban kevésbé voltak hangsúlyosak. Ezt a megközelítést erősíti az is, hogy iskolázottabb vezetők, gyakorlati szakemberek is használják témánkkal összefüggésben az olyan paneleket, mint szervezeti kultúraváltás, változásmenedzselés vagy küldetés alapú vezetés, de a cselekvés legtöbbször alig haladja meg a felszínes jelmondatokat, így a gyakorlat marad a régi. Talán még ennél is rosszabb, hogy teret nyerne olyan szemléletek, melyek szerint lehet, hogy másutt ezek a „tanítások” működnek, nálunk (magyaroknál) ez másképp van.

Az ismert szervezetelméleti iskolák többsége megkísérli jelezni a változtatás technológiai folyamatát, megkerülhetetlen lépéseit is, de talán kevésbé hangsúlyozzák az egyes gyakorlati, változtatási lépések fontosságát. Ebből következően éppen a lényeg kap kevesebb figyelmet, és a tervezők, szervezők, végrehajtók számára sem indukálnak tényleges cselekvést. Tanulmányomban – a későbbiekben részletezett magyarázatokkal – megkísérlem az elemzést elsősorban az intézmény, illetve a tartalmi folyamatokat kifejező intézményesülés fogalomköre felhasználásával végezni. Ez a manapság megszokottól kissé eltérő oldalról közelít rá a kihívásokra és a változtatások érdekében megteendő lépésekre, de talán jobban érzékelteti, hogy nem eseti intervenciókról van szó, hanem arról, hogy a tanulásnak, változtatásnak a korábbiaknál erőteljesebben rendszerelemmé kell válni.

Ha a mai katonai szervezetek szemszögéből nézzük több irányú a kihívás. Láthatuk, hogy a kilencvenes évek elejétől egymást követő NATO-stratégiák is jelentősen eltérően foglalmazták meg a fejlesztési irányokat. Ezek között manapság is sok a kritikus kérdés. Egyebek mellett az is, hogy azokat a technikai fejlesztési lépéseket, melyeket néhány éve jelöltek ki, és egy részük még nagyon kezdeti szakaszban van, mennyiben írja felül például éppen a szomszédságunkban zajló háború. Azon túl, hogy ezek egy részét nyilván át kell értékelni, már az is látszik, hogy a felkészülést, a háborús működési módot, eljárásokat és gondolkodást is új alapokra kell helyezni. Tehát a működés technikai, technológiai feltételeit erős kihívások érik, melyekre reagálni kell, de a korábbi felfogású know-how² és filozófia önmagában kevés. Ebből kiindulva meghatározó rendszerelemmé válik a konkrét gyakorlati tapasztalatok értékelése.

Ezen túl a 20. század utolsó évtizedeitől a hadtudományi és egyéb kapcsolódó nemzetközi kutatások között egyre több vizsgálja, hogy a tudásintenzív, dinamikus társadalmi környezetben hogyan tud hatékonyan működni egy olyan történelmi értékekkel bíró szervezet, mint a haderő.

Mennyiben képes reagálni a külső és a belső környezet kihívásaira a katonai szervezet több ezer éves hagyományokon alapuló formalizált szabály és szokásrendszere, tételezett szervezeti kultúrája. A felmerülő akadályok, problémák kapcsán korábban is gyakran tapasztalhattunk felszínes vagy éppen ellentmondásos válaszokat,

2 Szűkebb megközelítésben az szervezeti tudás, mely általában védett, jogszabályokkal kikényszeríthető (hazai viszonylatban pl. 2018. évi LIV. törvény).

időnként a szabályok létjogosultságát megkérdőjelező nézeteket. Ugyanakkor digitalizált és egyre összetettebb világunk által megkövetelt algoritmusaink azt mutatják, hogy a formalizált világ pótolhatatlan szerepet tölt és tölthet be az egyéni és szervezeti működésben. Mindez azt jelenti, hogy a szervezeti innováció és a folyamatokat leíró bürokrácia rendszere fokozott figyelmet érdemel.

A gyors fejlődés által indukált társadalmi áttrendeződések a védelmi szervezetek működési folyamataira rakódva növekvő működési problémákat, tagságánál érték-bizonytalanságokat okoznak. Nemzetközi kitekintésben is azt látjuk, hogy a kutató-intézetekben felerősödött az értékkeresés. A honvédelmi tárca által 2017-től meghirdetett fejlesztések tervei és programja elsősorban a korábbi évtizedekben elmaradt technika megújítására helyezték a hangsúlyt, döntően automatizmusnak gondolták, a technikaváltáshoz kapcsolódónak tételezték a szemlélet- és kultúraváltást. Ugyanakkor ma már egyre több jel mutat arra, hogy többre, átfogóbb szervezetfejlesztésre, érdemi működési változásokra van szükség, melyet az is indokol, hogy az elmúlt évtizedekben erre – részben objektív okok miatt – nem volt lehetőség, így nagyobbak a belső ellentmondások. Amint az előzőkből is látható a mai honvédséget érintően a kihívások összetettek.

Szervezeti dinamika és kohézió

Korábbi tanulmányomban³ Max Weber bürokratikus szervezeti modelljéhez (strukturális megközelítés) kapcsolódó elméleti kritikák segítségével próbáltam érzékeltetni, hogy a jellemzően konzervatív jegyeket mutató szervezetek hogyan élik meg azt a hatásmechanizmust, amikor a formalizált viszonyaikat kikezdi a változások, elindulnak visszahúzó és eróziós folyamatok. Ezek a kedvezőtlen folyamatok súlyos identitásvesztéssel is járnak, mert a nem jól működő szabályokat a gyakorlat mindig is igyekszik megkerülni. A felerősödő szabálykerülés különösen súlyos hatást okozhat olyan szervezetben, mint a honvédség. A szervezeti tagoknál romlik a morál, növekszik a potyautasok aránya, és az új tagok már a belépés időszakában – az alapképzés elején – komoly ellentmondásokkal szembesülnek.⁴

A szakirodalomból látjuk, hogy a probléma nem egyedi, nem csak a katonai szervezeteket érinti, hiszen az elemzések mellőzésével, a mélyebb problémák feltárása nélkül indult reformok eredményei legjobb esetben is korlátozottak. A szervezetfejlesztők tapasztalatai szerint mindez azt okozza, hogy tíz nagy ívű reformtervezetből hét részben vagy egészben elbukik. Egy, a technológiai fejlesztésekkel kapcsolatos 2015-ben publikált kutatás szerint a fejlesztési projektek mindössze 29%-a sikeres.⁵ Kutatók az alacsony sikermutatókat elsősorban abban vélték megfoghatóknak, hogy a gyakorlati lépések eltérnek a kijelölt iránytól, ugyanakkor utólagos elemzések kimutatták, hogy már a tervezések sem tértek ki megfelelő mélységben arra, milyen belső mechanizmusokat kellene megváltoztatni az elvárt változások érdekében.

3 Krizbai 2022.

4 Kiképző mondása: „Most ezt a 60M hátizsákot és régi... bakancsot kell használni, majd utána vehetsz olyat, amit akarsz, mindenki így csinálja” (HM kutatás 2018-19 kézirat.)

5 Gedő, Zavarkó 2019, 104.

Ezt látjuk a hazai viszonylatban is a stratégiai tervek egy részében, ahol a manapság divatos holisztikus megközelítés hangsúlyozása ellenére gyakran a formai és felszíni keretekre és csak a főirányok kijelölésére koncentrálnak, a részletes cselekvési programok el sem készülnek.⁶ Az utóbbi időkben indult változásoknál megjelent az a vezetői felfogás, hogy ne is foglalkozzunk ezekkel a részletes tervekkel, tervek lebontásával, mert úgyis gyorsan változik a környezet.

A gyakorlatban az előbbi megközelítésnek az lehet a következménye, hogy a régi keretek között eseti intézkedésekkel próbáljuk kialakítani az új működési módot, elérni az új célokat. Ez az út rendszeresen ütközik a meglévő szabályokkal. Ha érzékelik, hogy gondot okoz, a gyakori válasz az, hogy ne vegyük figyelembe a régebbi, de meglévő szabályokat, viszont új nincs. A kérdés az, hogy melyiket ne vegyük figyelembe, és mennyire tekintsünk el tőlük. Csak azt, amelyikbe éppen beleütköztünk, vagy egyiket sem. Ilyenkor elmaradnak, vagy magasabb szintre csúsznak fel a döntések a válaszok érdekében, lassulnak a folyamatok, megnövekszik a szervezeti bizonytalanság, lazul a szervezeti fegyelem.

A napi döntések terhei miatt kevés figyelmet kap a szervezeti dinamika, holott gyakorlati elemei, a visszahúzó erők jelen lévő hatásai, a változások nyomása miatt is komoly hatást gyakorolnak. Jól látható például, hogy szervezeti válságjelenségek, feltételhiányok miatt még az olyan demokratikusabbnak vélt szervezetekben is, mint a pártok vagy szakszervezetek is előfordul, hogy egy szűk hatalmi elit tartósan kiséjítja a belső hatalmat, a saját akarata lesz a tagság tételezett akarata, a demokratikus működés már csak a látszat. A téma szempontjából kiemelt tényező, hogy kritikusan élnek meg a gyorsuló változások, a külső kényszerek nyomását a hierarchikus, az átfogó szabályzási rendszerükből következően rugalmatlanabb struktúrájú szervezetek. Ezek következtében óhatatlanul romlik a működés hatékonysága, növekszik a belső bizonytalanság, melyre tipikus válasz az átszervezés.

A bevezető gondolatokra visszatérve napjaink társadalomtudományi irodalmában az európai szervezetkutatók között is erősödött a szervezetelméletek hagyományos megközelítési módjának a kritikája. A korábbiaknál nagyobb tere van a belső folyamatok, a szervezeti tagok és a belső alrendszerek közötti hatások kutatásainak. Azonban a mindennapi gyakorlatban a legtöbbször azt tapasztaljuk, hogy a változások tervezésében és a működési folyamatok kezelésében még uralkodó maradt a hagyományos gyakorlat. A figyelem középpontjában továbbra is az olyan jól ismert általános struktúradimenziók vannak, mint a „munkamegosztás”, „hatáskörmegosztás”, „koordináció”, „szabályozottság”, „szélességi és mélységi tagoltság, a hierarchia”. Ha áttekintjük a fejlesztésekhez kapcsolódó legutóbbi szervezési dokumentumokat (intézkedéseket) már azok struktúrája (fejezetek, oldalszámok) is a hagyományos formai keretekre, struktúra dimenziókra koncentrálnak. Kevésbé kapnak hangsúlyt az innováció által megkövetelt lépések és azok hatása a belső viszonyokra. Már a tervezés, előkészítés során sem vizsgálják érdemben az átmeneteket meghatározó pszichoszociális⁷ tényezőket és kockázatokat, kevésbé számolnak a korábbi (jelenlegi) szervezeti szocializáció továbbélésével.

6 A honvédség esetében a 2000-es évek elején ezen részletes „mestertervek” hiányát vetette fel a Védelmi felülvizsgálat elfogadása után az amerikai tanácsadó szervezet, a Cubic Applications.

7 A pszichoszociális kockázati tényezők, azaz a munkavállalókat érő pszichológiai, gazdasági és társas hatások befolyással vannak mind a testi, mind a lelki egészségre és jólétre. (1993. évi XCIII. törvény a munkavédelemről.)

A fejlesztések tervezése során el kell azt fogadnunk, hogy a technológiai fejlődés miatt a struktúrák érvényességi ideje is egyre rövidebb, de a nagy ívű változtatások során törvényszerűen elkövetett vezetői hibákon, utópisztikus hatalmi allűrökön túl azt is látjuk, hogy a társadalmakat, mindennapjainkat behálózó szervezeteknek továbbra is szükségük van a formalizált struktúra rendszerére, hiszen az életünket meghatározó digitális világ, a mesterséges intelligencia algoritmusai is szigorúan vett strukturált lépéssorozatokból állnak. Tehát kissé leegyszerűsítve az a kihívás, hogy a lassan mozduló normatív rendszerek és a dinamikus gyorsuló világ összhangja hogyan teremthető meg.

A korábban már említett nemzetközi kitekintéssel nézve az irodalmakat és a versenyszféra gyakorlatát, látható az útkeresés. A nyolcvanas, kilencvenes évekhez képest ma már a korábbi főáramlattól eltérő számít kívánatosnak. Hazai viszonylatban a változó szemléletet jó érzékeltette Jávor István (1993) szervezetszociológus munkássága, aki egyebek között *A szervezetszociológia gondolati rendszere* című könyvében bemutatta a szervezetek belső jelenségeit leíró különböző paradigmákat.⁸ Jelen tanulmányban bizonyos mértékig csatlakozunk ehhez a megközelítéshez, kiemelve, hogy a szervezet és környezete dinamikus változásai törvényszerűen felszínre hoznak működési ellentmondásokat, amelyek konfliktusokat generálnak, melyek kezelését rendszerelemként kell elfogadni.

Az intézményi, intézményesülési fogalomkör szemüvegén keresztül szándékom rámutatni azokra a belső szervezeti jelenségekre, amelyek akadályai lehetnek az elvárt működésnek, ezért a sikeres jövő érdekében azokat meg kell változtatni. Hangsúlyosan kell szólni azokról jellemzőkről, hitekről, értékekről, szocioemocionális viszonyokról, amelyek mindenkor alapjai egy szervezeti kohézióknak, és amelynek terméke, eredménye a később elemzett intézmény. Ezek kialakítása, megváltoztatása nélkül kevésbé valószínűsíthető az átfogó változtatás, a szervezetfejlesztés sikere, hiszen nem következik be, nem kényszerítődik ki a támogató belső környezet. Valójában a korábban rögzültek határozzák meg a gondolkodást és cselekvést.

Nem foglalkozom érdemben a manapság divatos generációs megközelítéssel, de természetesen a változtatások tervezése során nem hagyhatjuk figyelmen kívül, hogy az új, a fiatal generációk elődjeiktől eltérően tekintenek a munka világára, számukra sokkal fontosabb a racionalitás. Mindazonáltal a már szervezeti tag fiatalabbak szervezeti tudása is a korábbi szervezeti szemlélettel lett átítatva. Jeleznünk kell ugyanakkor, hogy általában három-négy generáció megtalálható egyidőben a honvédségben, akiknek nagyon eltérőek a szervezeti elvárásai, mutatja be egyik könyvében Steigervald Krisztián.⁹ Érzékeli a szervezet, hogy a legfiatalabb generációknál más a folyamatok értelmezése, egyebek mellett fontosabb a jóllét (*a well-being*), de a legegyszerűbb változtatásokat is csak esetlegesen teszi meg.

A részletesebb fogalmi háttérmagyarázatoktól eltekintek, hiszen a hazai irodalomban is vannak néhányan (legismertebbek Farkas Zoltán szociológus, Tomka Ferenc vallás-szociológus), akik mélységében kutatták a kérdést. Azonban annak érdekében, hogy a köznapis fogalomhasználatot meg tudjuk haladni, néhány értelmező fogalmat ebben a rövid tanulmányban is meg kell tenni.

8 Jávor 1993.

9 Steigervald 2024.

Intézmények és az intézményesülés

A társadalmi intézmény fogalma talán az egyik legrégebbi és legszélesebb körben elterjedt, használt fogalmak közé tartozik a szókincsben. A köznapi és a hivatalos szóhasználatában intézményeknek tekinthetők például a kormányzatok alrendszerei, az önkormányzatok, a haderő, az egyházak, az egyetemek és a vállalatok is. Tomka *Intézmény és karizma az egyházban* című – azóta többször kiadott – munkájában¹⁰ évtizedekkel korábban megfogalmazta, hogy bár sok átfedés található a szakirodalomban, a szervezet és az intézmény nem teljesen szinonim fogalmak. A hétköznapi nyelvben intézményen vagy társadalmi szervezetet, rendszert, organizációt értenek, vagy olyan társadalmi-erkölcsi elveket, normákat, szokásokat, amelyeknek a társadalom, illetve egyes rétegei, csoportjai életében jelentőségük van. Így beszélnek például az állam vagy az egyház különböző intézményeiről, a nevelésügy vagy egészségügy intézményeiről, vagy például az erkölcsről, illetve a házasság intézményéről. Ma is használják egyebek közt az állam vagy az egyház különböző intézményei, a nevelésügy vagy egészségügy intézményei kifejezéseket, olvashatunk a házasság intézményéről. Egyebek mellett a különbség köztük az, hogy az intézmény maga a szabály vagy szabályegyüttes, míg a szociológia irányzataiban a szervezet különböző szereplők rendezett és szabályok által irányított együttese.

Ki kell emelni, hogy a modern társadalmak legjelentősebb intézményrendszere a jog, és legjelentősebb intézményei a jogi intézmények. Az intézmény leírásával, a fogalomkör mélyebb, az emberi közösségek működését tudományos igénnyel leíró megközelítéseivel az ókortól találkozhatunk. Eredete kis túlzással egészen a Platón¹¹ munkásságig nyúlik vissza. A szociológia és a közgazdaságtan irodalmában a 20. századtól számos megközelítést találunk, melyek a mindennapi szóhasználatnál tágabb értelemben kutatják és használják a fogalmat. Farkas Zoltán (2007) rendszerezésében általában intézménynek tekintenek minden, emberek egy bizonyos csoportja által közösen végrehajtott cselekvést, s az ehhez kapcsolódó osztályozásokat, szabályokat, értékeket. Ehhez hasonló értelemben használja az intézmény kifejezést Goffman, aki szerint az intézmény olyan mechanizmus, amely a szabályokat, illetve előírásokat (*rules*) külső, formális szankciók segítségével érvényesíti.¹²

Az intézmény tehát Farkas megközelítésében egy összetett szabályrendszer, amely tipikusan a következőket foglalja magában: 1) az intézményes szabályokat, mint kötelmeket, 2) az intézményes szabályok érvényességi körét meghatározó szabályokat, valamint 3) az intézményes szabályok tényleges érvényesülésének ellenőrzését meghatározó szabályokat. Az intézmények – a szocializáció, a szabályok és értékek elfogadása révén – meghatározzák a szervezet tagjai cselekvését, de még identitását és gondolkodását is, azaz adják azt a viszonyrendszert, amit más megközelítésben szervezeti kultúrának nevezünk. Egyik fontos kulcstényező tehát a szervezeti szocializáció során kialakult szervezeti-, működési kultúra. Hangsúlyozni kell ugyanakkor, hogy a szabályokhoz való viszony egy adott szervezeten belül is nagyon soktényezős.

¹⁰ Tomka 2015.

¹¹ Platón 2018.

¹² Goffman 1981, 24–25.

Előzőleg már hivatkoztam tanulmányomban ennek az összetett viszonyrendszernek – a bürokratikus működés kihívásai szemszögéből – néhány elemére már rámutattam.¹³ Mindazonáltal számtalan példát láthatunk arra, hogy az adott szervezet különböző szintjein lévő szereplőknél a szabályokhoz való viszony, a szabálykövetés, az uniformizálási törekvések ellenére nagyon is eltérő mértékű lehet. Ezzel a szervezetre vezetésének számolni kell.

Korábban is jeleztem, hogy az intézményi, illetve intézményesülési megközelítést csak vizsgálati eszközként alkalmazom, nem tekintem át mélységében az intézmény fogalmi megközelítésének rendszerét és iskoláit, melyeket a hazai szakirodalom szemszögéből részleteiben megtesznek többen. Néhány, az említett szociológusok által definiált jellemzőt, azért elemzem, mert jól rámutat a tanulmányom címében vállaltakra. Ezek egyike az intézmény fedezetének kérdése, melyet nem terjesztünk ki közgazdasági értelmű kérdésekre. Szociológiai szempontból Farkas Ferenc szóhasználatával az adott intézmény fedezetével – mely lehet külső és belső¹⁴ – rendelkező egyénnek, vagy egyéneknek vonatkozó képességét tételezzük. Megközelítésében a fedezet jelentheti a szabályok létrehozásának és megváltoztatásának és ellenőrzésének a képességét is. A fedezetnek ez az utóbbi összetevője a lényegesebb, mert elvileg, akik létrehozzák, meg is változtathatják a szabályokat, illetve ők rendelkeznek az ellenőrzés képességével is, bár ezt a képességet bizonyos mértékben átruházhatják, vagy delegálhatják. Ki kell ugyanakkor emelni, hogy a „fedezet” tartalmát adó képesség ebben az értelmezésben is mindig korlátos. A fogalomkörből kizártuk ugyan a reáliákat, illetve azok hiányát, azonban a megcélzott működés eredményessége függ a szabályok megfelelőségétől, az intézmény és tagjai mindenkori állapotától, az erősítő vagy gyengítő hitek, értékek rendszerétől is.

Az előbbieken túl az intézményen belül is mindig jelen van a nem formalizált világ. Már az intézmény létrejöttétől megjelennek a belső személyes és csoportérdekek, motivációk, melyek jelentősen befolyásolhatják az elhatározott intézményi célt. Már említett tanulmányomban¹⁵ rámutattam, hogy az előbbieken túl a környezet változásai miatt bekövetkező fedezethiányok okozta válsághelyzetekben gyakran csak felszínes, esetleges válaszok születnek. Beindulnak a védekező folyamatok, amelyek a szervezet szabálykövető mechanizmusa miatt a negatív értelmű bürokrácia erősödéséhez, a szabályrendszerek elburjánzásához, az elidegenedés erősödéséhez vezetnek. A túlszabályozással ugyanakkor egyre nehezebbé válik a működés, a gépies igazgatás rendszere, melynek a hatékonyság romlása mellett egyik következménye a szervezeti fegyelem, a szabálykövetés lazulása, hiszen a szabályok már gátjai a működésnek.

Az elmúlt évtizedekben más társadalmi intézmények mellett a honvédségben is láthattuk ennek a jelenségnek gyakorlati megjelenését, amikor a mindenkori katonai szakmai (hatalmi) érdekek és a társadalmi feltételhiányok ellentmondásaiból következően visszatérően újraindították a tervezést, és elindultak az újabb átszervezések is.

¹³ Krizbai 2022.

¹⁴ A fedezet fogalmának további értelmezését Farkas részletesen megtette több tanulmányában, így többek között: Farkas 2007.

¹⁵ Krizbai 2022.

Láthattunk arra is példákat, hogy az érdemi elemzések, a valós okok feltárása hiányában – nosztalgikus vezetői tapasztalattal – éppen egy korábbi állapotot állítanak vissza. (Természetesen ez a tapasztalat adott időben, korban igaz lehetett, de a jelen kihívásokra már ugyanolyan módon nem tud választ adni.)

Hangsúlyozni kell, hogy az intézmények egy-egy adott társadalmi funkcióra jönnek létre, annak érdekében alakítják ki működési kereteiket. Amikor az adott intézmény működési mechanizmusa ezt a szándékot igazolja, eléri célját, akkor beszélhetünk az intézmény legitimációjáról. Ennek során a külső, belső környezet számára meggyőzővé, elfogadottá válik a tevékenységek, szabályok, hatáskörök és a hierarchia által megjelenített szerepek, normák rendszere. A szervezet tagjai egyértelműen látják, hogy ők maguk, illetve a többi szereplő miért azt a helyet foglalja el a közösségben, amelyet éppen elfoglal. Nagyon fontos kérdése ugyanakkor az intézményi legitimációnak, hogy azt csak dinamikájában értelmezhetjük. Tudnunk kell, hogy ez a legitimáció egy rövid kegyelmi állapot. Bármennyire is sikeres a cél elérése – a későbbiekben értelmezett intézményesülés –, a tényleges egyensúlyi állapot – főleg mai világunkban – rövid ideig áll fenn. Kutatásokból jól látható, hogy a működési ellentmondások növekedésével nem csak a fiatal generációk kérdőjelezik meg az intézményt, hanem a régebbi tagok is elbizonytalanodnak, várnak érdemi válaszokat, lépéseket.

Vizonylag széles körű lehetőségei vannak az intézmény létrehozóinak és/vagy vezetésének a reagálásra, azonban sok esetben éppen az intézményesült keretek adta korlátok (benne a formalizált viszonyok) miatt lesznek ellentmondásosak az eredmények. Itt kell megemlíteni, hogy a szociológiai szakirodalom az intézményi megközelítést kétféleképpen is használja. Egyrészt állapotnak, másrészt folyamatnak tekinti. Legáltalánosabban a folyamatra használják az intézményesülés kifejezést. A folyamatszerű felfogásban a hangsúly azon van, ahogy kialakul a formalizált magatartás, a cselekvési sémák rendszere, míg az állapotra vonatkozó felfogásban akkor tekintünk valamit intézményesültnek, ha létrejöttek és megszilárdultak a beágyazódás kritériumai.

A gyorsan változó környezet egyik kihívása, hogy mennyire tudja befogadni az újat, hogyan tud változni az intézményesült végtermék. Itt jön be az a fogalom, amit az intézmény „késésének” nevezett hivatkozott művében Tomka Ferenc.¹⁶ Megfogalmazásában minden intézményesült struktúra, amely szabályokba (legtöbbször írott rendszerekbe) foglalta működése előírásait, természeténél fogva „késik”. Minél összetettebb egy intézmény, vagyis minél távolabb kerül annak vezetése az alrendszerektől és az egyszerű tagoktól, annál fontosabb az igényeket eljuttató kommunikációs csatornák tudatos kiépítése és működtetése. Ezek híján az intézmény normái különösen az azokért felelős vezető szerephordozóknál megmerevednek, elvesztik kapcsolatukat az alrendszerekkel, divatos kifejezéssel a valósággal, vagyis a külső, belső környezettel. Ha az intézmény felső szintű szerephordozói – közöttük a vezetőkön túl a felelős szakértők is – nem tudnak elképzelni mást, csak a fennálló viszonyokat, akkor az intézmény már eldologiasodott, az embertől független

¹⁶ Tomka 2015, 25.

„hatalommá” alakulhat.¹⁷ Ilyen esetben romlik a szervezeti fegyelem, gyengül a szabálykövetés. A hierarchikus, bürokratikus szervezetek esetében ez olyan esetben is gyakran jelentkezhet, ha egyébként nincs „rendetlenség”, többségében adottak a működési feltételek, látszólag minden a szabályok szerint történik, de ezek mentén a szabályzók mentén már nem érhető el a szervezeti cél, a tételezett képesség. A szervezet tagjai a kívánt – a hierarchia által elvárt – célt már csak „szabálytalanul”, informális eszközökkel és úton tudják elérni. Természetesen ez a legtöbb esetben csak részben sikerül. Mindezeknél súlyosabb következmény, hogy a kötődést biztosító hitek ereje csökken.

A részletek további elemzése előtt fontos ismételten rögzíteni, hogy minden intézmény – nemcsak a mesterségesen kialakított társadalmi szervezetek – egy folyamat terméke. Jávor István szervezeti paradigmái egyikeként az intézmény egy olyan élő organizmus, amely folyton változik.¹⁸ A közös cselekvésekben, együttműködésben a partnerek által kialakított és/vagy a létrehozók által meghatározott kapcsolatok szabályait, normák, várakozások megszilárdulását nevezzük – a korábban már jelzettek szerint – intézményesülésnek. Ez a folyamat lehet spontán együttműködés terméke, vagy egy külső akarat mesterséges termékeként kikényszerített. Az új tagok betanulása a szervezeti szocializáció. Meg kell ugyanakkor jegyezni, hogy egy erősen formalizált rendszerben is mindig van szerepe és tere a spontán kialakuló együttműködésnek. A szerepváltozások, spontán együttműködések erősíthetik vagy gyengíthetik a formalizált szabályokat. Ez utóbbi általában akkor szélesebb körű, ha a formalizált viszonyokat, az intézményi célok elérését valamilyen okból nem érzik támogathatónak a tagok. Nem tekintik legitimnek a rendszert, és saját érdekeik szerint felülírhatják a szabályokat. A fedezettel rendelkezők ilyen jelenségek felismerése esetében kezdeményezhetnek és kezdeményeznek is lépéseket az intézményi legitimáció érdekében, de itt ismételten fontos az intézményesülés kérdésére visszatérni.

Az intézményesülés folyamatának kezdete a szabályok kialakítása, szabályzók megfogalmazása, amelynek hatására a csoportban, szervezetben bizonyos cselekvések vagy magatartásformák a tagok számára normatív erővel bíró cselekvés-modellekké válnak, azaz kialakul a munka-, illetve szerepmegosztás, így lesz hatékony a szervezet. Az előzőkből következően ez egy összetett interakciós folyamat, hiszen az egyes szerepek tartalmát egyre pontosabban meghatározzák a közösségi normák s a velük összefüggő cselekvési modellek. A szabályok segítik eligazodásukat, mozgásukat a szervezetben, együttműködésüket más egyénekkel, ugyanakkor az intézmény érdekében korlátozzák szabadságukat és cselekvéseiket is.

Az intézmény céljai elérése érdekében, meghatározza a benne részt vevő egyének cselekvését, igyekszik átfogóan befolyásolni a tagok identitását és gondolkodását is. Az intézmény jellege határozza meg a szabályok, korlátozások rendszerét, azonban E. Goffman munkásságából ismerjük, hogy az intézmények társadalmi szabályozó szerepe sosem tud mindenre kiterjedővé válni, még az ún. totális intézményekben

17 Az átfogó stratégiai változások indítása esetén ezért nagyon fontos, hogy a legfelső szintű víziót értse meg és fogadja el az azokat kimunkáló szakértői gárda, mert ezek hiányában már ők elkezdik „elszabotálni” az új dolgok, szabályok kialakítását.

18 Jávor 1993.

(haderő, börtön, elmeógyógyintézet stb.) sem. Ezt a kérdést már a 20. században is széleskörben vizsgálta a szociológia.

Az előzőekben bemutatottuk, hogy az intézmény nem más, mint a kidolgozott működési formák tárgyasulása. Ez a „gépezet” adja hatékonyságát, ugyanakkor az intézmény egyik dilemmáját a megmerevedést, ami gátja lehet a változásnak, a reagálásnak.

A korábbiakban már említettek szerint a honvédség fejlesztésének kihívásai elemzéséhez érdekes adalékokat adhat Tomka Ferenc munkássága, aki egy hasonlóan ősi bürokratikus konzervatív szervezet, a katolikus egyház alkalmazkodási dilemmáit kutatta. Könyvében¹⁹ kifejti, hogy az intézményesülés során egy közösségben bizonyos cselekvés vagy magatartásformák a tagok számára normatív erővel bíró cselekvés-modellekké válnak. Amikor kialakul a közösségben a munka-, illetve szerepmegosztás; végül – az előzőkből következően – az egyes szerepek magatartását egyre pontosabban meghatározzák a közösségi szabályok, a velük összefüggő cselekvési modellek. Korábbi fogalommagyarázatoknál már leírtam, hogy a folyamat terméke az intézmény, az intézményesült normák olyan rendszere, amelynek saját léte van, amely már külső, kényszerítő erőjű valóságként áll szemben az intézmény tagjával, az egyénnel, illetve a szervezet alrendszerével is. Az intézmény, a „termék” az intézményesülés lezáródása után már akadály vagy legalábbis fékezője is lehet a további változásoknak, változtatások nélkül egyre többen kérdőjelezik meg a működést. Ezt az ellentmondást említik az irodalmak a megmerevedés, az elidegenedés kérdésének. Ez a téma szempontjából azért is fontos kérdés, mert adott esetben a probléma felismerésén túl meglehetősen nehézséget okozhat az intézményesült összetett rendszer átalakítása. Tomka szerint bekövetkezik, törvényszerűvé válik az intézmény késése. Ez az egyik fontos oka annak – melyre a tanulmány elején már utaltunk –, hogy az átalakítási szándékok jelentős része csak korlátozott eredményekkel jár. Le kellene bontani a régi szabályokat, újakat kellene kialakítani, és meg kell változtatni az egyének gondolkodását, meg kell tanítani minden taggal az új „játékszabályokat”.

Történelmi tény, hogy az intézmények a társas lét szükségszerű termékei, a modern társadalmakban egyre átfogóbb és pótolhatatlan szerepet töltenek be az egyéni és közösségi életben. A válaszok, a technológiát leképező algoritmusok vezérlik mindennapjainkat is. Ugyanakkor elérkeztünk a bevezető gondolatainkhoz, amennyiben ezek a rögzült szervezeti valóságok egyúttal lényegi ellentmondások forrásává is válhatnak, egyre gyorsabban kerülhetnek szembe a dinamikusan változó környezet elvárásaival. Az egyházkutató szociológus ezt úgy összegezte, hogy a tradícióban továbbadott tárgyasult cselekvési modellek, formák stb. a meghatározott korban, a meghatározott emberi és történelmi igényekre adott válaszként keletkeztek. A válaszok, benne a struktúra változása magával hozza a szerepek, a formák – idézett szóhasználatával – a tan alakulását, de az egyes tényezők – maga a tan, a szerepek alakulása – ismét hatnak a struktúrára és egymásra is.

¹⁹ Tomka 2015.

Mindezek alapján válik érthetővé, hogy miért hangsúlyozzák a szervezetfejlesztők a stratégia, struktúra, kultúra egységét. Ebből a megközelítésből még nagyobbak a kihívásaink, hiszen kutatásokból ismerjük, hogy az elmúlt évtizedek összetett hatásai közepette sem társadalmi szinten, sem a szervezeten belül nem volt mód a honvédségben sem az új típusú válaszok kidolgozására, még kevésbé a reagáló képesség szervezeti jellemzővé alakítására.

Az előző gondolatokhoz kapcsolódva fontos megemlíteni, hogy már a 20. század szakirodalmában találkozhattunk a tanuló szervezet fogalmával. A különböző tudományterületek és tudományágak esetében vált kedveltté, bár természetesen eltérő a fogalom megközelítése és tartalma. Szervezetfejlesztés szempontjából Peter Senge munkásságát a hazai szakirodalom is mértékadónak tekinti. Az *5. alapelv* című könyvében megjeleníti a szervezeti vagy strukturális, a csoport és hangsúlyozottan az egyéni összefüggéseket is.²⁰ Jelen tanulmány szempontjából ez azért is fontos, mert azokban a kihívásokban – melyeket a bürokratikus szervezetek, így a honvédség is megélnék – kulcsfontosságú a szervezeti tagok, az egyének tudás és szemléletváltási képessége. Ez egyaránt érinti a csúcson, a hierarchia legfelső szintjén lévőket, középszintű szinteken dolgozókat, illetve a szakértő és végrehajtó állományt, illetve a közöttük lévő kapcsolati hálók rendszerét. Ez utóbbi gondolat kifejezi, hogy egyre fontosabb a széles értelemben vett szervezeti kommunikáció, ahol a mérések, elemzések, visszacsatolások rendszerek, a kommunikációs csatornák pedig széleskörűen támogatják a szervezet működéséhez szükséges információkat, erősítik a tagok biztonságérzetét.

Összegzés

Összességében a megcélzott képességek elérése, fenntartása összetett folyamat, amelyet racionális, tudatos és irracionális, emocionális hatások egyaránt jellemeznek. Korunkban az egyensúly csak egy rövid ideig tart viszonylag gyorsan megjelenik a változtatási igény. Az intézményi, intézményesülési megközelítésmód egyrészt szemléletével segíthet a szervezet belső tényezői értékelésében. Másrészt támogatást adhat a szervezési és közgazdasági racionalitáson túl mutató lépések megtételéhez, mivel intézményesült rendszereket, szabályokat, folyamatokat, gondolkodás- és cselekvési módokat kell megváltoztatni.

A változtatásokhoz szükséges elemzések elvégzésével, azok rendszerbe integrálásával olyan szervezeti tudás jöhet létre, mely megalapozhatja a rugalmasabb működést. Mindez napjainkban szinte kritikus, mert amint korábbi kutatások jelezték is, át kell gondolni a hadseregek működési elveit, mivel a korábbiaknál kevesebb és más jellemzőkkel bír, személyeztetéssel lehet (kell) a szükséges képességet elérni. A tanulmányt az Amerikai Egyesült Államok korábbi védelmi minisztere szavaival zárom: Donald H. Rumsfeld 2003-ban egy tanulmányhoz írt előszavában a következőket írta: „a jövőre való felkészülés azt is jelenti, hogy másképp kell gondolkodnunk, és olyan erőket és képességeket kell kialakítanunk, amelyek gyorsan alkalmazkodhatnak az új kihívásokhoz és

²⁰ Senge 1998.

a váratlan körülményekhez.”²¹ Írásában azt is felveti, hogy erősíteni kell a „vállalkozói”, proaktív szellemet, melyet a minisztériumnak a kreativitás és a körültekintő kockázatvállalás kultúrájának ösztönzésével közvetíteni kell a csapatok felé. Ezek összhangban vannak a honvédségben is meghirdetett küldetés alapú vezetés filozófiájával is.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Barakonyi Károly, Peter Lorange 1991. *Stratégiai management*. Budapest: KJK.
- Carlzon, Jan 1988. *Láptsd le a piramist!* Budapest: Zrínyi Kiadó.
- Cooper, David J.: Ezzamel, Mahmoud and Willmott, Hugh 2008. Examining ‘Institutionalization’: A Critical Theoretic Perspective.
In Royston Greenwood, Christine Oliver, Roy Suddaby & Kerstin Sahlin (ed.): *The Sage Handbook of organizational Institutionalism*. 674–701. SAGE Publications Ltd.
<https://www.researchgate.net/publication/270394597> (Letöltve: 2024. 08. 02.)
<https://doi.org/10.4135/9781849200387.n29>
- Crozier, Michel 1981. *A bürokrácia jelensége*. Budapest: KJK.
- Department of Defense 2005. Transformation Planning Guidance April 2003. BRAC Commission.
<https://doi.org/10.21236/ADA459607>
- Farkas Ferenc 2013. *A változásmenedzsment elmélete és gyakorlata*. Budapest: Akadémia Kiadó.
- Farkas Zoltán 2007. Az intézmény fogalma, fedezete és formalitása. *Miskolci Jogi Szemle*, 2007 (2): 33–55.
- Farkas Zoltán 2011. *Az intézményes szociológia elmélete I*. Budapest: Bíbor Kiadó.
- Fayol, Henry 1984. *Ipári és általános vezetés*. Budapest: KJK.
- Gajdusek György 2000. *A bürokrácia-fogalom értelmezése a társadalomtudományokban és ennek jelentősége a közgazdasági szervezetek sajátosságainak magyarázatában*. PhD disszertáció, ELTE BTK.
- Gedő Zoltán, Zavarkó Máté 2019. *Változásvezetés*. Budapest: Akadémia Kiadó.
- Gerken Gerd: *A 2000. év trendjei*. Budapest: Akadémia Kiadó.
- Goffman, Erving 1981. *A hétköznapi élet szociálpszichológiája*. Budapest: Gondolat Kiadó.
- Harari Yuval, Noah 2018. *21 lecke a 21. századra*. Budapest: Animus. 2018.
- Huntington, Samuel P. 1994. *A katona és az állam*. Budapest: Zrínyi Kiadó–Atlanti Kiadó.
- Jávor István 1993. *A szervezetszociológia gondolati rendszere*. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó.
- Jenei György 2016. Max Weber bürokráciaelmélete és a neoWeberianus szintézis.
PRO PUBLICO BONO – *Magyar Közigazgatás*, 2016 (3): 42–55.
- Kieser, Alfred 1995. *Szervezetelméletek*. Budapest: Aula Kiadó Kft.
- Kotter, John P. 1999. *A változások irányítása*. Budapest: Kossuth Kiadó.
- Krizbai János 2022. A paradigmaváltás szükségessége és lehetőségei a katonai szervezetek irányítási és működési rendszerében. In Szabó Miklós (szerk.): *A hadtudomány aktuális kérdései I*. 143–161. Budapest: Ludovika Kiadó.
- Kuminetz Géza 2011. A papnevelés aktuális kérdései. *Magyar Sion*, új folyam 5 (1): 15–35.
- Ladó László 1986. *Szervezélmélet és módszertan*. Budapest: KJK.
- Magyar László 1994. Sorozott, zsoldos, hivatásos, önkéntes, vagy professzionalista.
Hadtudomány, 1994 (2).
- Mastenbroek Willem F. G. 1991. *Konfliktus menedzsment és szervezettefejlesztés*. Budapest: KJK.

21 Transformation Planning Guidance 2003 april. (A letöltés ideje: 2019. 02. 01.) Donald H. Rumsfeld az USA 13. és 21. hadügyminisztere.

- Meyer, John W.; Rowan, Brian 1977. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83 (2): 340–363.
<https://www.jstor.org/stable/2778293> (Letöltve: 2024. 08. 02.)
<https://doi.org/10.1086/226550>
- Perrow, Charles 2002. *Szervezetszociológia*. Budapest: Osiris Kiadó.
- Platón 2018. *Összes művei kommentárokkal: Az Állam*. Budapest: Atlantisz Könyvkiadó.
- Senge Peter Michael 1998. *Az 5. alapelv. A tanuló szervezet kialakításának elmélete és gyakorlata*. Budapest: HVG Kiadó.
- Simon Herbert A. 1982. *Korlátozott racionalitás*. Budapest: KJK.
- Steigervald Krisztián 2024. *Generációk harca, hogyan értsük meg egymást?*
Budapest: Partvonal Könyvkiadó.
- Szabó Miklós (szerk.) 2022. *A hadtudomány aktuális kérdései I*. Budapest: Ludovika Kiadó.
- Székely János 1982. Recenzió M. Crozier: A bürokrácia jelensége c. könyvéről. *Szociológia*, 1982 (2).
- Tomka Ferenc 2015. *Intézmény és karizma az egyházban*. Budapest: Szent István Társulat.
- Vuono, Carl Edward 1990. Professzionizmus és a 90-es évek hadserege. *Military Review*, 1990 (4).
- Weber, Max 1987. *Gazdaság és társadalom*. Budapest: KJK.